

AI SENTER

## AZ ANGOL-FRANCIA CÉGÖSSZEOLVADÁSOK ÚTJÁBAN ÁLLÓ KULTURÁLIS KÜLÖNBSÉGEK

A franciák és az angolok különböző üzleti gyakorlata filozófiai és oktatási síkon kitűnően megmagyarázható, az európai fúzió-mánia azonban megköveteli a különbségek áthidalását.

Amikor a száműzött Napóleon 1816-ban Szent Ilona szigetén az Atlanti-óceánnak a parton megtörő hullámain figyelte, a Franciaország és Nagy-Britannia közötti kapcsolatok viharos múltján tűnődött. „Mennyi szenvedést okoztak egymásnak” – sóhajtotta, „pedig mennyi szépet és jót tehettek volna”.

Dr. Johnsonra (angol tudós és költő, a Dictionary of the English Language szerzője) mindig is az éleslátás volt jellemző, akkor is, amikor 1780-ban megjegyezte: „A francia mindig beszél, akár tud valamit a dologról, akár nem. Az angol viszont semmit sem mond, ha nincs mondanivalója.”

Az utóbbi időben több angol és francia vállalat is közös erővel azon fáradozik, hogy bebizonyítsa ezeknek a tételeknek az ellenkezőjét, így a GEC (General Electric Company) és az Alcatel-Alstom, a Lafarge és a Redland, a Carnaud és a Metal Box, valamint a Kingfisher először a Darty-val, majd a Castoramával. A skótok természetesen már régóta fel tudnak mutatni gall előzményeket: az Auld Alliance fúziós tárgyalások 1296-ra nyúlnak vissza. Ennek keretében több vállalatnál is megszokott volt az angol versenytársak rendszeres látogatása, az angol-francia szövetségek azonban újabb keletűek. S bár a fúziók folytán az igazgatótanácsok nem feltétlenül váltak csataterré, az új partnerek közötti szövetség mégsem volt mindig szívélyes.

Mindegyik ország képviselői szükségszerűen jelentős kulturális poggyászt vittek a közösbe. Collin Randlesone, a Cranfield Menedzserképző Iskola európai menedzs-

ment professzora két befolyásos 17. századi személyiséget említ, akik rányomták a bélyegüket a mai francia vezetési kultúrára: René Descartes-ot (1596–1650) és Jean-Baptiste Colbertet (1619–1683), aki XIV. Lajos pénzügyminisztere és a *dirigisme* (bürokratikus államigazgatás) kiépítője volt.

„Colbert kora óta a francia állam nem az Angliában szokásos szabadpiacot, hanem többé-kevésbé a *dirigiste* megközelítést vallotta magáénak”, mondja dr. Randlesone. „Még mindig nagy a részben vagy teljesen állami francia vállalatok részaránya, ezért állandó az állam és az üzleti világ közötti összjáték (vetélkedés?), amelyet alátámaszt az állami oktatási rendszer. A csúcsmenedzserek nem az egyetemről, hanem a *Grandes Ecoles*-okból (közgazdasági főiskolák) kerülnek ki, s karrierjük során a közsférában és a magánszektorban egyaránt dolgoznak. Így módon az állam továbbra is szorongatja az üzleti életet. Bár a profit, a haszon nem számít kifejezetten elítélendő kifejezésnek – a franciák ugyanis szívesebben beszélnek többletről –, az mindenképpen igaz, hogy az általuk angolszász cowboy-kapitalizmusnak nevezett jelenséget elutasítják.”

Colin Gordon, nemzetközi fejlesztési igazgató a Cranfield-nél rámutat, hogy az egységes európai piac megteremtése a francia-brit fúziók motorja. Ugyanakkor hangsúlyozza, hogy a francia üzleti élet struktúrájának átalakulása új légkör kialakulásához vezetett. „Franciaországban az 1987. évi több iparágra kiterjedő privatizációt követően számos kölcsönös tulajdonú részvénytár-



saság felbomlásának voltunk tanúi. A vállalatokkal gyakran az történt, hogy kölcsönösen tíz-tíz %-os tulajdont szereztek egymás cégeiben – mindenkinek volt egy helye a másik igazgatótanácsban, de ezután szinte semmi sem történt. Az elnök és az ügyvezető igazgató szerepe egyetlen M le President directeur-generale (vezérigazgató-elnök úr)-ban testesült meg, s közülük sokan azt hitték, hogy Isten által adományozott joggal vannak felruházva.”

A tőkeszerzés – mondja Gordon – e struktúra részleges felbomlásához vezetett. „A nyugdíjalapokhoz fordultak, itt is (Angliában) és az USA-ban is, ezért sokkal nagyobb súlyt kellett helyezniük a részvényértékre.”

A globalizáció szellemében végrehajtott mindezen változások ellenére azonban a céget még mindig másképpen vezetik Franciaországban. A döntés a karteziánus logika értelmében születik, amely hosszú s a brit érzékenység számára elviselhetetlen folyamat, ugyanis a britek szeretik rövidre zárni a dolgokat. Pierre Bilger, az Alstom elnöke egy legutóbbi, a Sunday Times-nak adott interjújában elmondta, hogy: „Brit kollégáimban leginkább az dühített fel, hogy nem voltak hajlandók végigmenni azon a folyamaton, amit a franciák a döntéshozatal racionális folyamatának tekintenek... Ők mindjárt a lényegre akarnak térni, mi viszont szeretünk szisztematikusan eljárni.”

A szervezeteknek általában az értekezlet az éltető eleme – sőt sokak szerint az ópiuma. Randlesone szerint itt is ütközik a kultúra. „Az értekezletet a francia vállalatnál főképpen azért tartják, hogy megpecsételjék azt, amit a főnök már eldöntött, nem pedig azért, hogy döntés születessen.”

Bilger Alstom-beli kollégája, Jim Cronin szemében ez a francia és a brit fúzió útjában álló legnagyobb akadály. „A francia menedzser azért megy az értekezletre, hogy ott felettesei megmondják, mely kérdések szerepelnek a napirenden, és hogy mit kell tenni megoldásuk érdekében. A britek ezzel szemben szeretik megvitatni a kérdést, s a fúzió utáni napokban a brit menedzserek nem értették francia partnereiket, miért ülnek némán a tárgyaláson. Mi nem értékeltük, hogy új kollégáink olyan rendszerhez edződtek hozzá, amelyben minden szükséges tanácskozás és döntés már megtörtént... a csúcsmenedzser és a kollégák szűk köre között.”

Charles de Liedekerke, a Lafarge elnökhelyettese szintén úgy látta, hogy az értekezlet filozófiája a két ország között élesen különbözik, amikor cége felvásárolta a Redland-ot. „Brit barátaink panaszkodnak, hogy értekezleteink túlságosan hosszadalmasak, s nem

megfelelő személyek vesznek részt rajtuk, a fanciák viszont szeretnek a lehető legtöbb embert bevonni a tanácskozásba. Mi szeretjük a terjedelmesebb napirendet, Angliában azonban az értekezletek sokkal koncentráltabbak.”

Míg Franciaország Colbertet, az állami irányítás atyját termelte ki, Nagy Britannia egy évszázaddal később az Ipari Forradalom motorját képező vállalkozók színtere lett. Ezért amikor a francia és a brit vállalatok összetalálkoznak, a részvénytulajdonosi és a vállalatban érdekeltek filozófiájának sajátos elegye jön létre. De Liedekerke véleménye szerint a részvényesek kielégítése irányába nehezedő nyomás teljesen megzavarta a Redland csúcsmenedzsmentjét. Az ő szemében ez a brit menedzsment jellemző vonása.

„Úgy tűnik, az angol üzleti kultúrában a döntések többségében a City (az angol pénzvillág központja) elvárásai a meghatározóak, s feltétlenül igaz, hogy az angol pénzügyi elemzők táborában sokkal befolyásosabb és jobban szervezett, mint a Kontinensen. A beruházók Franciaországban általában hosszabb határidőkben és kifejezettebb stratégiában gondolkodnak. Örülnek, ha öt év elteltével eredményt látnak. A londoni City-ben hat hónap alatt kell bizonyítani.”

*Hagyjuk a viccet, kószolgassuk a bort*

*Lehetőleg ne humorizáljunk az értekezleten, mert a franciák az üzletet nagyon komolyan veszik. Hagyjuk a viccet a kocsmára. Ne feledkezzünk meg arról, hogy a franciák szeretik a formságokat, ezért ne bánjunk úgy azzal, akit most látunk először, mint egy régi barátal, ne tegezzük. Viszont ebédeljünk együtt. Ne alkalmazzuk a „csak bekapok egy szendvicset az íróasztalnál” szokást. Az étkezés alatt viszont mondjunk értelmes és dicsérő szavakat a francia borról, amit iszunk, még akkor is, ha hétvégre valamilyen olcsóbb ausztráliai bort szoktunk venni a szupetmarketben. Ha egy angol igyekszik meggyőzni egy franciát az igazáról, világosan és részletesen kell elemeznie a kérdést, és logikusan kell érvelnie. A franciának viszont igyekeznie kell határozottabbnak lennie, nemcsak egyszerűen csöndben ülnie és gondolatiba mélyednie. A franciának nem szabad megfélekeznie arról, hogy a britek szeretnek munka után barátkozni. Igyekeznie kell elmosnia a hagyományos határvonalat a munka és a magánélet között, és csatlakoznia brit kollégáihoz a sörivásban.*

A francia-brit fúziók közül az utóbbi években a legemlékezetesebb a Carnaud és a Metalbox Packaging kezdet-



ben viharos házassága volt 1989-ben. A fúziót minden bizonnyal a legnagyobb jószándékkal hozták létre, a dolgok mégis rosszra fordultak. Az első cél az összetartozás megerősítése volt az egész vállalatra kiterjedően. Majdnem harminc kollégájával együtt Kirkman elindult, hogy átkeljen a jordán sivatagon az ősi Petra városába Jean-Marie Descarpenteries vezérigazgatóval, aki valamiféle mai Lawrence ezredesként vezette az expedíciót. De bármennyire is különösnek tűnhetett egy kívülálló szemével ez a csoportépítő gyakorlat, Kirkman nagyra értékeli a mögötte meghúzódó jószándékot.

„Szokatlan és kalandos körülmények között ismerkedtünk meg. Ugyanakkor annyira élveztük az utazást, hogy nem gondoltunk az alapvető gondolkodásmódbeli különbségekre. S miután a kezdeti fellángolás elmúlt, a britek és a franciák visszahúzódtak saját táborukba.”

Kirkman visszhangozza az első ízben Trompenaars kultúra-elemző által kifejtett gondolatokat, amikor a brit és a francia döntési módot hasonlítja össze. „Paradox módon a britek „univerzalisztikusoknak”, vagyis mereveknek mutatkoztak, olyannyira, hogy szinte bürokratikus megszállotság jellemezte őket a franciák szemében a megállapodások végrehajtását illetően. A franciák viszont „partikularisztikusabbak” voltak, több kreativitást mutattak a sajátos körülmények figyelembevételében.”

Kirkman ezt a kulturális különbséget azzal szemlélteti, hogy összehasonlítja: ő és francia kollégái miképpen vélekednek arról, hogy mekkora támogatást kell adni annak a vezetőnek, aki költözködik. „Én azt mondtam, hogy alkottunk egy szabályt a támogatás mértékéről, s mivel volt szabály, többé-kevésbé ragaszkodtunk hozzá. Francia partnerem ezzel szemben inkább az adott helyzetből indult ki, és egyénileg döntött. Tehát teljesen különbözőképpen ítéltük meg, hogy mi a helyes.”

A britek körében már kezdtek elszabadulni az indulatok, amikor arról értesültek, hogy amit ők fúziónak képzeltek el, azt francia kollégáik a sajtóban *une operation d'achat*-nak, vagyis „átvétel”-nek neveznek. A kapcsolatok megromlottak, s „vérfoltok voltak a falon”, ahogyan egy bennfentes mondta a tömeges brit visszavonulás folytán.

A hatékony kommunikáció természetesen minden szervezetben létfontosságú, s a francia-brit szülők minden gyermekének végül döntenie kell, milyen nyelven fog beszélni. Tekintettel arra, hogy a britek nehezen hajlanak a nyelvtanulásra, s büszkéek az angol nyelv egyete-

mességére, úgy döntöttek, hogy a frankofónok (francia anyanyelvűek) az Alstomnál alávetik magukat a nyelvi fölénynek, s csak néhány makacs alkalmazott áldozta fel inkább az állását, mint az anyanyelvét, de ettől eltekintve a döntő többség elfogadta az angolt munkanyelvként. Viszont a csúcsmenedzseri posztok elosztása, az Alstombeli Jim Cronin szerint problematikusabb volt.

„Kilenc divíziókban egy kivétellel és egy képviselő kivételével egy olyan rendszert építettünk ki, amelyben az ügyvezető igazgató francia, a helyettese pedig angol – és fordítva. Új helyzetben voltunk: nem volt iránytű, amelyhez igazodhattunk volna, s úgy gondoltuk, hogy ez a legjobb módja az ügy megoldásának. Egy év múlva azonban világossá vált, hogy ez a rendszer nem válik be. A franciák úgy gondolták, hogy úgy cselekedhetnek mint Napóleon, a britek pedig majd engedelmeskednek a parancsoknak. Hamarosan egyetlen képviselő sem maradt a helyén. Jelenleg ügyvezető igazgatói hálózatunk van, akiket az egyes szakterületekért felelős igazgatók vesznek körül, s a képességek, nem pedig a nemzeti hovatartozás számít.”

Mivel a GEC és az Alcatel-Alstom a fúzió előtt rivális és szövetséges is volt egyben, nem a határidő, hanem különböző egyéb szempontok miatt egyesültek. „Tekintettel arra, hogy versenyeztünk egymással és egymás mellett működünk, egyfajta munkahelyi barátság jött létre közöttünk”, mondja Corin. „Természetes módon jöttünk össze.”

Az összefogás, magyarázza Cronin, a legkönnyebben úgy érhető el, „hogy leülünk az asztalhoz és kiirtjuk a nemzeti jellegű viszolygást. Félre kell tenni azt a fogalmat, hogy Nagy-Britanniáért vagy Franciaországért küzdünk. Az egység létre fog jönni, de csak egy átmeneti év után, miután alaposan megismertük egymást.”

Gordon a Cranfieldi Iskolától azt állítja, hogy a nemzeti különbségeket gyakran „kényelmes álcaként” alkalmazták, hogy elrejtse a fúzió kudarcának igazi okát: a vállalati kultúra sajátosságait vagy a lobbánékony személyiségeket.

Ugyanakkor meg van győződve arról, hogy a fuzionálás lendületbe jön az egységes valutára történő áttéréssel, különösen, ha az amerikai vállalatok, felvásárlói szemmel tekintenek majd Európára.

Bihari Gábor

*Eredeti cím: Cross channel culture club Management Today, 1999. február, pp. 72-74.*